

根本：  
2  
联营转自营

## 国内90%的百货公司采用联营模式

中国的百货商场从计划经济开始，曾经的辉煌令其形成了一种思维惯性，“不需要考虑卖什么商品，因为总会有人来买。”现在，这种商品优势早已不复存在。但比起外资百货，国内百货公司多拥有自己的房屋产权，不需要付高额租金。所以没有太大的生存压力，每年有比较稳定的收益。

目前，国内约90%的百货公司采用联营模式——“保底点数+抽成”。这种盈利模式，说得直白点就是“收租”。百货公司更像物业或房东，仅负责管理和维护，对商品的选择和定价则没有干涉权。这种模式，除了会令百货公司失去自己的竞争力，在经营策略方面也限制了百货公司自己的调整空间。

## 转型门槛很高，经营能力是关键

对比欧美和日韩的百货公司，其自营商品的比例都很高。比如美国的梅西百货，其自营品牌的数量占40%~50%。当然，梅西百货在经营初期，采用的也是联营模式，也是在遇到竞争后被迫转型的。目前我国百货公司的自营比例非常低，最多只有5%~8%，有些甚至没有自营商品。

“自营”就意味着自负盈亏，需要承受货品仓储和挤压的风

险。但是，风险带来的是强大的竞争力和盈利能力，因为百货公司会有自己的议价权。可以说，自营商品比例增多，是百货业改变“千店一面”现状，顺利突围的捷径。

不过，百货公司从联营变成自营，门槛是很高，这对百货公司的经营能力是一大考验。转成自营后，百货公司要对消费者需求有精准的定位，从前期采购到后期营销、品牌维护，都要亲力亲为。小到为商品做自己的条形码，大到建立物流体系和报关系统，还要考虑仓储和资金档期的问题，甚至还要自己生产商品。这种转型势必是一项浩大工程，不仅需有时间，更需要魄力。

3 核心：  
多元化经营

## 培养储备买手

由于商业环境、经营模式以及人才储备等问题，百货业若要联营转型自营，还需要克服很多问题。一方面，在现有的商品流通体系下，几乎所有品牌均是代理分销机制，而自营模式必然会打破这种体系。另一方面，自营模式下对买手的素质要求较高，而在联营时代，买手的角色被招商人员所取代，因此买手人才的培养和储备都远远不足。

## 让购物中心变成活动中心

增加无法复制的购物体验，是传统商业应对电商竞争的良策，也是未来零售业做大做强、向多元化发展的捷径之一。比如迅速崛起的购物中心，集购物、餐饮、娱乐、健身、休闲等于一身，更重视“生活方式的引领”，可以将“为买而逛”的传统消费习惯转变为“因逛而买”。

有业内人士表示，未来，百货商场和购物中心会更加区域化、社区化，变成人们的“活动中心”，这样其价值和地位才不会被替代。

## 融入文化景观、演艺展览

从商场的布局来看，传统百货从商品陈设到景观装潢，也有太多雷同之处，还有很大提升空间。另外，商场不妨将旅游、文化和娱乐巧妙地结合进来。多融入文化景观、演艺展览等新形式。

线上线下互动  
“错位经营”

2013年，电子商务与传统零售之间的“厮杀”有增无减。其实，国内百货企业尝试进军电商的早有百联、银泰，近有万达、王府井。不过，这些百货公司的“触电”仍停留在“战略意义”上，尚未带来可喜的经济效益。

其实，在购物体验、售后服务等方面，传统百货永远优于网购。因此有专家建议，百货企业“触电”，应强调“错位经营”以及与消费者的互动，而不是正面与电商PK。

千店一面  
传统百货亟待改变同质化现状

## 自营模式是突围捷径

2013年第一季度的相关数据显示，全国百货业增长情况仍不乐观。最近，无锡大洋百货、石家庄大洋百货等相继传来关店消息，新乡胖东来也宣布将在合同到期后关闭……对此，有专家指出，百货业同质化严重，寻求新发展必须转型，而转型的关键是转变观念，其根本在于联营转向自营。

郑州晚报记者 王一品

1 关键：  
转变营销理念服务意识差  
成百货店一大问题

“亲，您有什么需求？”这是很多有网购经验的消费者再熟悉不过的“淘宝体”。与线上销售相比，实体百货店的服务意识差了许多。正因为这样，有业内人士甚至预言，如果传统百货再不创新、提升，终将沦为网店的试衣间。

走在商场里，很难见到导购员迎面对顾客打招呼，更别说仔细了解客人需求再一一推荐合适的商品了。目前，郑州只有个别百货商场的部分中高端品牌专柜可以真正做到贴心服务。

服务意识差，是中国百货店共同面临的一大问题。计划经济年代的售货员属于商场，严格的服务系统培训让当时的消费者几乎成了上帝。如今，导购员基本都是各个品牌、厂家聘请的，难免参差不齐。

赤裸裸的价格战  
打动不了消费者

数据显示，自2011年至今，消费者满意指数和消费者信心等方面都明显下降，居民消费意愿大大降低。曾几何时，“微笑服务”被当作商家的标杆，但这种服务状态看似亲切，却只能停留在比较形式化的“客人”阶段。而国外的一些购物胜地，消费者基本上是被当作“家里人”的。

就目前百货店所采取的营销措施上，其目的都是直奔销售。其实，赤裸裸的价格战已经打动不了消费者的心。我们试想一个场景：走进商场，每一个和你擦肩而过的营业员都会对你点头微笑；等待电梯时，他们会主动示意顾客先行；购物过程中，导购人员能从你的角度出发提供中肯的购买建议……

郑州百货业  
开始品质服务和文化营销

加强一线销售人员的服务意识，需从转变商场自身的营销理念开始。最近，郑州百货业中已涌现出不少品质服务、文化营销的先行者。

比如，丹尼斯七天地，祈福中原、兰花节、婚博会等一系列文化营销活动，备受消费者好评。郑州王府井百货，“商场工作人员走楼梯、乘货梯，为消费者让行”，把服务细节做到位；大商集团郑州紫荆山百货，至今坚持“迎宾礼”，倡导“微笑服务”。

